

УДК 65.016.2

О.Ю. Попова, Г.В. Секеріна

Використання методів контролінгу при плануванні процесів розвитку господарської діяльності на підприємстві

В статті розглянуто основні складові концепції контролінгу та визначено необхідність її застосування в процесах планування господарських процесів. Визначено умови та специфіку використання методів планування. Доведено необхідність використання методу ковзного планування витрат.

Ключові слова: контролінг, господарські процеси, господарська діяльність, методи планування.

Найбільш актуальним завданням сьогодні для окремо взятого підприємства є створення нових концепцій інформаційної діяльності для забезпечення процесів кількісних та якісних перетворень в господарській діяльності теоретичної бази і заснованого на ній інструментарію, які допомогли б модернізувати організаційну і інформаційну структуру так, щоб вирішувалися базові проблеми його розвитку, що зумовлюють стабільні успіхи не тільки в сьогоденні, але і в майбутньому. Це вимагає використання на підприємстві особливих методів контролінгу.

У науковій літературі представлені дослідження в області контролінга. Істотний внесок у проведення досліджень у цій сфері здійснив І. Бородушко, в його працях викладені основи економічного прогнозування, планування і контролінга [1]. В працях Кармінського А.М. розглянуті методологічні і практичні основи розробки і впровадження системи контролінга в організаціях. Вперше викладений досвід постановки системи контролінга на вітчизняних підприємствах різних галузей народного господарства [2]. В працях таких вчених-економістів як Дедов О.А. [3], Андронові А.К. [4] та Попченко Е.А. розкриваються теоретичні положення, процес бюджетування, принципи контролю і аналізу відхилень в системі оперативного контролінга, а також підхід до організації, складу і структури служби котролінга [5]. Однак, дослідження праць вчених-економістів у галузі організації контролінгу свідчать, що питання використання методів контролінгу носять теоретичний характер та не враховують специфіку господарської діяльності підприємств, зокрема вугледобувної галузі, де рівень фактично досягнутих витрат, що плануються на базі застарілих підходів, значно перевищує отримувані економічні вигоди.

Тому метою роботи є уточнення теоретичних підходів до використання методів контролінгу при плануванні господарської діяльності на вугледобувних підприємствах і обґрунтування рівня ефективності їх використання в системі господарювання.

Традиційно планування управлінських рішень на підприємствах організовуються за

Попова Ольга Юрійвна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства Донецького національного технічного університету; Секеріна Ганна Валеріївна, магістрант кафедри економіки підприємства Донецького національного технічного університету.

© О.Ю. Попова, Г.В. Секеріна, 2009

допомогою контролю як функції порівняння планових та фактично досягнутих результатів в господарській діяльності. Метою аналізу відхилень є визначення причин і наслідків відхилень параметрів та їх екстраполяція у майбутнє із певним коригуванням на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища господарювання. В цілях економії засобів та часу більш конкретному аналізу менеджери піддають лише ті відхилення, причини яких піддаються кількісному опису. Однак, якісні складові цих відхилень у моделях не знаходять свого відображення. За цих обставин впровадження систем контролінгу при плануванні господарської діяльності забезпечує виконання якості плану і тим самим істотно впливає на підвищення ефективності діяльності на підприємстві. Багато вчених під поняттям контролінг розуміють різні системи управління процесом господарської діяльності на підприємстві. Однак, вивчення цих систем дозволяє зробити висновок, що контролінг представляє собою економічну підсистему управління, що забезпечує керівництво підприємства оперативною інформацією і дозволяє ухвалювати оптимальні управлінські рішення, направлені на підвищення ефективності функціонування підприємства в короткостроковому і довгостроковому періодах шляхом координації управлінського обліку, контролю, планування і економічного аналізу на різних рівнях управління підприємством.

Реалізація основних положень системи контролінгу відбувається за допомогою ряду методів, які напрацьовані в практиці планування господарської діяльності на підприємстві. Традиційно ці методи поділяють на метод знизу-вгору «*bottom-up*», метод зверху вниз «*topdown*» та метод зворотних потоків.

Перший метод передбачає збір і фільтрацію інформації від виконавців до керівників нижнього рівня і далі до керівництва компанії. При такому підході багато зусиль і часу, як правило, витрачається на узгодження планів окремих структурних одиниць. Крім того, досить часто представлені «знизу» показники сильно змінюються керівниками в процесі затвердження бюджету, що у разі необґрунтованості рішення або недостатньої аргументації може викликати негативну реакцію підлеглих. Надалі така ситуація нерідко веде до зниження довіри і уваги до процесу планування з боку менеджерів нижнього рівня, що виражається в недбало підготовлених даних або свідомому завищенні цифр в первинних версіях бюджету [6]. Слід зазначити, що на сьогодні цей вид планування широко поширений в Україні. Це пов'язано як з невизначеністю перспектив розвитку ринку в цілому, так і небажанням керівництва займатися плануванням, бо планування сьогодні – це процес дуже трудомісткий. Він затягнутий в часі, що робить його непридатним для ухвалення оперативних управлінських рішень.

У разі планування за допомогою методу «*bottom-up*», або «знизу-вгору», основним є рівень оперативного планування. На базі його даних послідовно формуються більш довгострокові плани. Даний процес забезпечує більший потенціал реалізації планів вищих інстанцій, ніж попередній. Проте, при цьому недостатньо враховуються перспективи подальшого розвитку і існує небезпека концентрації уваги лише на плануванні короткострокових управлінських рішень [7]. При існуванні такої системи планування неможливо достовірно проводити сценарний аналіз і аналіз фінансової стійкості підприємства, зовнішнє середовище функціонування якого постійно змінюється. В цілому планування «знизу-вгору» є досить привабливим до практичного застосування, проте на практиці, як правило, застосовуються змішані варіанти обох методів.

У зв'язку з тим, що дані методи, які базуються на односпрямованій координації (коли дані попередніх етапів планування визначають рамки подальших), не дозволяють

забезпечити оптимальну з погляду досягнення мети підприємства координацію ресурсів, особливо важливе значення для контролінгу має ієрархічна, побудована за циркулярним принципом, координація процесу планування. Циркулярний метод узгодження, також званий методом зворотних потоків, інтегрує в собі переваги зворотних і прямих методів планування. В рамках даного методу плани більш низьких за ієрархією підрозділів розробляються дедуктивним способом, виходячи із загального плану підприємства. Потім підрозділи, що знаходяться на найнижчому ступені ієрархії, реалізують зворотний потік планів, які поетапно агрегуються і складають загальний план підприємства [8].

Узгодження уявлень про цілі (плани верхніх рівнів ієрархії) і уявлень про можливість реалізації цих цілей (плани нижніх рівнів ієрархії) здійснюється на погоджувальних конференціях. Така поетапна інтеграція планів, що базується на широкому інформаційному обміні між різними рівнями організаційної ієрархії включає їх перевірку і, при необхідності, коректування. Результатом цього процесу є інтегрований і узгоджений план підприємства, який відображає в агрегованій формі цілі, заходи, ресурси і терміни, а також відповідальних за виконання. При необхідності коректування процес ієрархічної координації може включати частковий або повний повтор окремих циклів. Крім того, такий коопераційний процес, який вимагає активної участі всіх залучених сторін, позитивно впливає на мотивацію співробітників при розробці і реалізації планів, підтримує і полегшує узгодження різних планів і підвищує стабільність планування.

Однак, при використанні в плануванні господарської діяльності цього методу менеджери зіштовхуються із рядом проблем. Передусім, розробка планів вимагає від працівників високої продуктивності праці; у свою чергу, останні протидіють цьому, прагнучи мінімізувати своє навантаження при максимізації заробітної платні, що приводить до конфліктів, а отже, знижує ефективність роботи.

Всі перераховані методи мають багато недоліків. Однак, головним суспільним недоліком у використанні зазначених методів планування слід вважати концентрації уваги лише на дискретних цілях та задачах діяльності підприємства, узгодження планів не є всебічним процесом, що не дозволяє оперативно реагувати на можливі в майбутньому зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства. Тому значущості в сучасному економічному просторі набуває достатньо новий метод контролінгу – метод ковзного планування, який найкращим чином дозволяє з випередженням враховувати потенційно необхідні в майбутньому зміни.

Ковзне планування є типовий варіант узгодження планів та цілей діяльності різних рівнів керівництва підприємства. Якщо, наприклад, підприємство працює по п'ятирічному плану, то детальні, готові до реалізації плани складаються на перший і, можливо, другий рік, на решту періодів складаються укрупнені плани. В ході виконання детальних планів на підставі знов отриманої і обробленої інформації здійснюється поетапна (наприклад, поквартальна) деталізація укрупнених планів. На базі прогресивної деталізації планів і їх поетапного виконання здійснюється адаптація укрупнених планів до горизонту планування шляхом їх збільшення на один період [9]. Механізм ковзання, який реалізовується за допомогою поетапного продовження горизонту планування, гарантує конкретизацію, актуалізацію і цілеспрямовану адаптацію перспективних планів, чия дія розповсюджується на декілька періодів і включає ряд планів різної терміновості. Особливо ефективне використання даного методу при плануванні нових продуктів, будівництві нових підприємств і крупних

інвестиційних проектів.

При плануванні витрат на підприємстві ВП Шахта «Родинська» ДП «Красноармійськвугілля» авторами використано різні методи планування витрат за період 2006-2009 рр., результати якого наведені в табл. 1.

Таблиця 1 – Використання методів контролінгу при плануванні витрат на підприємстві ВП Шахта «Родинська» ДП «Красноармійськвугілля»

| Рік | Фактичні витрати, тис.грн. | Метод «знизу-вгору» | | Метод «зверху-вниз» | | Метод зворотних потоків | | Метод ковзного планування | |
|------|----------------------------|---------------------------|-------------------------------|---------------------------|-------------------------------|---------------------------|-------------------------------|---------------------------|-------------------------------|
| | | Планові витрати, тис.грн. | Відхилення плану від факту, % | Планові витрати, тис.грн. | Відхилення плану від факту, % | Планові витрати, тис.грн. | Відхилення плану від факту, % | Планові витрати, тис.грн. | Відхилення плану від факту, % |
| 2006 | 38886 | 59753 | 53,7 | 52720 | 35,6 | 72516 | 86,5 | 39520 | 0,1 |
| 2007 | 43486 | 65028 | 49,5 | 76582 | 76,1 | 65125 | 49,8 | 44211 | 1,7 |
| 2008 | 51572 | 98356 | 90,7 | 102540 | 98,8 | 108992 | 111,3 | 50984 | 0,8 |
| 2009 | дані відсутні | 116473 | - | 129801 | - | 98945 | - | 61877 | |

Аналіз даних табл. 1 дає змогу дійти висновку, що використання різних процесів планування дозволяє отримати різні планові показники щодо господарської діяльності. Шляхом розрахунку відхилень встановлено, що найбільший рівень відхилень демонструє метод зворотних потоків. Відхилення в деяких випадках складає 111,3%, що не є допустимим, адже план стає завідомо некоректним. Так як план представляє собою модель майбутньої поведінки підприємства і описує спосіб досягнення цілей, то останні стають недосяжними, порушується координація рішень, які приймаються, знижується фінансова стійкість підприємства, підвищується ризик прийняття неправильних рішень, руйнується підґрунтя для підвищення потенціалу господарської діяльності на підприємстві.

Найбільш близьким до дійсності є, як свідчать дані табл. 1, результати використання методу ковзаючого планування, адже середня похибка не перевищує 1,7%. Таким чином використання методу ковзного планування витрат забезпечує скоординовану роботу підприємства в цілому; дозволяє своєчасно вносити зміни, щодо коректування планів; така робота дозволила менеджерам низової ланки усвідомити свою роль на підприємстві. Крім того, значною перевагою методу ковзного планування є забезпечення гнучкого планування, що має завдання щодо забезпечення «динамічної раціональності» ухвалюваних в умовах невизначеності багатоступінчатих рішень. Гнучкість планування може бути підвищена за допомогою обліку невизначеності і ризикованої ситуації. Гнучке планування дозволяє підвищити здатність управління, своєчасно реагувати на ситуацію, що змінюється, яке, проте, вимагає наявності ефективної системи раннього сповіщення [10].

Таким чином, проведені дослідження дозволили уточнити сутність поняття «контролінг», розкрити основні його методи. Встановлено, що використання методу

ковзного планирования є ключовою передумовою для здійснення ефективної координації і адаптації планування господарської діяльності підприємств вугледобувної галузі. Враховуючи, що шахти є об'єктами підвищеної екологічної небезпеки необхідно у подальшому розробити методичні рекомендації для підвищення ефективності процесів планування не лише загальних витрат, а й їх екологічних складових, що створить підґрунтя для виходу підприємств вугледобувної галузі з економічної та екологічної кризи.

1. *Бородушко И.* Стратегическое планирование и контроллинг. / И. Бородушко, Э. Васильева. – Питер Пресс. – 2008. – 86 с.
2. *Карминский А.М.* Контроллинг: учебник / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова; под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 336 с.
3. *Дедов О.А.* Методология контроллинга и практика управления крупным промышленным предприятием / О.А. Дедов. – Из-во : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 480 с.
4. *Андропова А.К.* Оперативный контроллинг: учебное пособие / А.К. Андропова. – Издательство : ДиС, 2006. – 160 с.
5. *Попченко Е.Л.* Бизнес-контроллинг / Е.Л. Попченко, Н.Б. Ермасова. – Издательство : Альфа-Пресс, 2006, 288 с.
6. *Бухалков М.И.* Внутрифирменное планирование: учебник / М.И. Бухалков. – ИНФРА-М. – 2000, 400 с.
7. *Экономико-математические модели контроллинга на промышленном предприятии* / А.В. Пархоменко, Л.В. Пархоменко, Б.И. Герасимов ; Под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б.И. Герасимова. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос.техн. ун-та, 2005. – 96 с.
8. *Андрейчиков А.В.* Анализ, синтез, планирование решений в экономике / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 368 с.
9. *Ильин А.И.* Планирование на предприятии / А.И. Ильин. – Мн. : Новое знание, 2004. – 352 с.
10. *Хруцкий В.Е.* Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования / В.Е. Хруцкий, Т.В. Сизова, В.В. Гамаюнов. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 381 с.

Отримано 01.10.2009 р.

**О.Ю. Попова, А.В. Секерина
Использование методов контроллинга**

при планировании процессов хозяйственной деятельности на предприятии

В статье рассмотрены основные составляющие концепции контроллинга и определена необходимость ее использования в процессах планирования хозяйственных процессов. Определены условия и специфика использования разных методов планирования. Обоснована необходимость использования метода скользящего планирования затрат.

Ключевые слова: контроллинг, хозяйственные процессы, хозяйственная деятельность, методы планирования.